

Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «La situación de los trabajadores de más edad ante el cambio industrial: cómo apoyar y gestionar la diversidad de edades en los sectores y las empresas» (Dictamen de iniciativa)

(2009/C 228/04)

El 17 de enero de 2008, de conformidad con el artículo 29.2 de su Reglamento Interno, el Comité Económico y Social Europeo decidió elaborar un dictamen de iniciativa sobre el tema:

«La situación de los trabajadores de más edad ante el cambio industrial: cómo apoyar y gestionar la diversidad de edades en los sectores y las empresas» (Dictamen de iniciativa).

La Sección Especializada de Empleo, Asuntos Sociales y Ciudadanía (Observatorio del Mercado de Trabajo), encargada de preparar los trabajos en este asunto, aprobó su dictamen el 10 de marzo de 2009 (ponente: Marian KRZAKLEWSKI).

En su 452º Pleno, celebrado los días 24 y 25 de marzo de 2009 (sesión del 25 de marzo de 2009), el Comité Económico y Social Europeo ha aprobado por 159 votos a favor, 8 votos en contra y 8 abstenciones el presente Dictamen.

1. Conclusiones y recomendaciones

1.1 El CESE considera que la cuestión del empleo en la Unión Europea debe considerarse de manera global, ya que afecta a todos los grupos de edad, sobre todo en la crisis actual.

1.2 El Comité Económico y Social Europeo pide a la Comisión que se ocupe específicamente de la cuestión de las personas mayores en el mercado de trabajo, y le recuerda que convendría mejorar y reforzar la aplicación de la reglamentación sobre la edad recogida en la Directiva 2000/78/CE, relativa al establecimiento de un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación creando un programa europeo de apoyo a la política de empleo de las personas mayores.

1.2.1 El presente documento debería recoger una recopilación de buenas prácticas cuya aplicación contribuya a mantener en el mercado de trabajo a los trabajadores mayores de 50 años, y, en particular, los que se aproximan a la edad de jubilación legal, y a estimular la contratación de esos trabajadores. Debería sensibilizarse a los empresarios, a los trabajadores de este grupo de edad cuando se acercan al ecuador de sus carreras, y prácticamente a toda la sociedad sobre las posibilidades y ventajas que brinda el empleo de esas personas.

1.2.1.1 Todas estas acciones relativas a las personas mayores deberían adoptarse manteniendo todas las medidas para favorecer el empleo, sobre todo de las jóvenes generaciones que acceden al mercado de trabajo.

1.2.2 El CESE considera que, para la creación de un marco y unas normas comunes a nivel de la UE relativos a las personas mayores en el mercado laboral, debería recurrirse al método

abierto de coordinación. Esto resulta de especial importancia en la situación económica actual, cada vez con más pérdida de puestos de trabajo, en la que los trabajadores de más edad podrían verse discriminados por su edad, no por su capacidad.

1.3 Los modelos y estrategias propuestos por el CESE en el presente dictamen se centran en la población de trabajadores de edad avanzada, que se ven amenazados por la exclusión del mercado laboral, y en aquellos trabajadores que, habiendo alcanzado (o que pronto van a alcanzar) la edad establecida para la jubilación normal o anticipada, desean sin embargo seguir trabajando.

1.4 Respecto a las importantes divergencias que existen entre los índices de empleo de las personas mayores en la UE, los Estados miembros deberían elaborar y desarrollar «marcos nacionales de apoyo al empleo de las personas mayores», con una combinación de las medidas que se exponen a continuación en favor de los trabajadores de edad avanzada. En los Estados donde ya existan estos marcos nacionales, será conveniente revisarlos periódicamente y profundizar en ellos mediante:

— ayuda al envejecimiento activo;

— introducción de incentivos, tanto para los trabajadores de edad avanzada como para las empresas que los empleen, en las políticas gubernamentales de los Estados miembros, que animen a los trabajadores mayores a permanecer en el mercado de trabajo;

— mejora de las condiciones de vida y de trabajo (en particular, en el trabajo físico);

- utilización de soluciones institucionales en el mercado de trabajo para adaptarlo mejor a la contratación de trabajadores mayores.

1.5 El CESE constata con inquietud que, a pesar de que la tasa de empleo de las personas de edad avanzada aumenta gradualmente en casi todos los Estados miembros de la UE, sólo una pequeña parte de sus empresas y sociedades prestan verdaderamente atención en sus políticas al problema de los trabajadores mayores. Por lo tanto, es preciso responder cuanto antes a la pregunta de por qué las empresas no se comprometen a aplicar las buenas prácticas en materia de contratación de esas personas cuando todos los análisis demuestran que son promovidas de manera rentable por los gobiernos de algunos Estados miembros.

1.5.1 Para impulsar el empleo de las personas mayores es indispensable que tanto el empleador como el trabajador se beneficien económicamente de la prolongación de los contratos de trabajo. Este planteamiento debería basarse en un «balance amplio» que englobe:

- el sistema fiscal y de jubilación de los Estados miembros;
- las condiciones de empleo de las personas de edad avanzada desde el punto de vista de los trabajadores y los empleadores;
- el sistema de aprendizaje a lo largo de toda la vida de los trabajadores a partir de 50, e incluso de 45 años (incluida una formación profesional permanente).

1.5.2 El CESE considera que, desde el punto de vista del empresario, la cuestión clave que decide el empleo de trabajadores mayores es la posibilidad de aprovechar la experiencia y la competencia de estos trabajadores.

1.6 El Comité pide a las instituciones europeas y a los gobiernos de los Estados miembros, así como a los interlocutores sociales, que popularicen entre los empresarios y los trabajadores la gestión mediante la diversificación de los trabajadores en grupos de edad, por tratarse de un método eficaz de gestión de la productividad y una solución adecuada a los problemas existentes en el mercado europeo de trabajo.

1.7 El Comité desea destacar la necesidad de que las instituciones europeas y los Estados miembros adopten una posición activa sobre la cuestión de la gestión de la edad.

1.7.1 El CESE considera que la educación orientada a gestionar la edad debería introducirse en la formación del personal de

dirección, y también como asignatura en el plan de estudios de administración de empresas, donde deberían debatirse y estudiarse cuestiones tales como:

- mantener la motivación y la creatividad de los trabajadores mayores,
- adaptación al ritmo de trabajo para, con el paso de los años, evitar que los trabajadores «se quemen»,
- construir relaciones laborales entre los trabajadores de distintos grupos de edad.

1.7.2 El CESE señala que, para aumentar la tasa de empleo de las personas mayores, son fundamentales la formación permanente y las políticas y prácticas en materia de educación escolar y postescolar, que sirven claramente para mejorar el nivel de conocimiento de los trabajadores mayores.

1.8 Respecto a la fuerte disparidad existente en la tasa de empleo de mujeres y hombres pertenecientes al grupo de edad de entre los 55 y los 64 años, el CESE estima que es fundamental que los Estados miembros y la Comisión adopten medidas para enriquecer con nuevos elementos los enfoques actuales en materia de empleo de mujeres de edad avanzada, así como que se atrevan a diseñar modelos no utilizados hasta ahora.

1.8.1 Aumentar la tasa de empleo de las mujeres mayores de cincuenta años puede ser vital para alcanzar los índices de empleo establecidos por la Estrategia de Lisboa.

1.8.2 El Comité pide a la Comisión que, en colaboración con las agencias de la Unión Europea, investigue si la baja tasa de empleo de las mujeres del grupo de edad igual o superior a los 50 años no constituye una práctica discriminatoria en el mercado laboral.

1.9 El Comité destaca que uno de los principales frenos al aumento del empleo de las personas de edad avanzada es la exclusión electrónica. Con el fin de combatir eficazmente este fenómeno, será preciso establecer un vínculo lo más estrecho posible entre el aprendizaje permanente de las personas de 50 años o más y su aprendizaje del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Además, para superar los temores que experimentan las personas de edad avanzada respecto a la utilización de las TIC, conviene que la primera fase de su formación en materia de TIC se efectúe en grupos de personas mayores de la misma edad y con aptitudes similares.

1.9.1 Al mismo tiempo, el CESE estima que los Estados miembros tienen la obligación de crear las condiciones necesarias para complementar las competencias básicas de las personas mayores de 50 años en materia de nuevas técnicas y tecnologías, con la colaboración activa de los gobiernos nacionales y locales, los interlocutores sociales y las instituciones educativas.

1.9.2 Esta obligación exige forzosamente que se realice un diagnóstico preciso sobre las necesidades actuales en materia de cualificaciones básicas para que las personas puedan desenvolverse en la sociedad de la información, con el fin de desarrollar, llegado el caso, junto con los Estados miembros los procedimientos y los medios de completarlo.

1.10 El Comité quiere hacer especial hincapié en que las soluciones encaminadas a facilitar la integración de las personas de edad avanzada en el mercado laboral precisan medidas sistemáticas y complejas, pero también un enfoque individual en función del caso particular o de la persona.

1.10.1 Este enfoque requiere instrumentos que prevean y anticipen los cambios industriales y tecnológicos, así como las necesidades de formación y los cambios sociales. En este contexto, los **observatorios del mercado laboral, las competencias y los cambios sociales**, así como los sistemas estadísticos (o informativos) de los Estados miembros y de toda la UE, deberían desempeñar un importante papel.

1.10.2 El Comité pide a la Comisión que garantice que se efectúen más investigaciones estadísticas que en el pasado sobre el empleo de las personas mayores de 50 años, en particular teniendo en cuenta la importancia y el carácter delicado de la cuestión. Esta necesidad resulta aun más importante en el contexto de crisis. Los trabajadores de edad avanzada figuran entre los que corren el riesgo de ser una variable de ajuste en los planes de reestructuración actuales y futuros.

2. Introducción

2.1 Para hacer frente a la futura escasez de mano de obra como consecuencia de los cambios demográficos, la Unión Europea estableció en marzo de 2001 el objetivo de lograr en 2010 una tasa de empleo del 50 % para los trabajadores con edades comprendidas entre los 55 y los 64 años. Las primeras evaluaciones muestran que será bastante difícil lograr este objetivo.

2.2 El CESE, tanto en sus dictámenes sobre documentos de la Comisión y el Consejo⁽¹⁾ como en sus dictámenes exploratorios⁽²⁾, ha abordado en detalle las siguientes cuestiones:

⁽¹⁾ DO C 157, de 28.6.2005, «Estrategias/Retrasar la edad de salida del mercado de trabajo», ponente: G. Dantin; DO C 120, de 16.5.2008, «Promover la solidaridad entre las generaciones», ponente: L. Jahier; DO C 204, de 9.8.2008, «Aprendizaje de adultos», ponente: R. Heinisch.

⁽²⁾ DO C 318, de 23.12.2006, «Calidad de la vida profesional, productividad y empleo en el contexto de la globalización y los cambios demográficos», ponente: U. Engelen-Kefer; DO C 256, de 27.10.2007, «El papel de los interlocutores sociales en la conciliación de la vida profesional, familiar y privada», ponente: P. Clever.

— la información que los datos estadísticos sobre los trabajadores de edad avanzada transmiten a la UE;

— la necesidad y justificación de un planteamiento positivo respecto a los trabajadores de edad avanzada;

— la influencia que ejercen los sistemas actuales de jubilación anticipada en el nivel de empleo de las personas de edad avanzada;

— las causas de la reducción de la tasa de empleo de los trabajadores de edad avanzada antes del año 2000;

— los enfoques previstos y aplicados para aumentar su tasa de empleo laboral y aplazar la edad de abandono del mercado laboral, incluida su posible inclusión en mecanismos de *flexiguridad*;

— la papel que desempeñan los trabajadores de edad avanzada para la adquisición y el perfeccionamiento de competencias;

— la conciliación de la vida profesional, familiar y personal de los trabajadores de edad avanzada, así como la promoción de la solidaridad entre generaciones;

— la calidad de la vida profesional, la productividad y el nivel de empleo de los trabajadores de edad avanzada en el contexto de la globalización y de los cambios demográficos.

2.3 Para mejorar las tasas de empleo de las personas mayores, es imprescindible elaborar, difundir y aplicar políticas y modelos de acción encaminados a resolver los problemas que afrontan los trabajadores ante el envejecimiento y las transformaciones industriales. Una de las soluciones más discutidas en el dictamen consiste en gestionar estos cambios diversificando los grupos de edad, la formación y las competencias dirigidas a apoyar a los trabajadores de todos los grupos de edad.

2.4 Los modelos y estrategias propuestos en el presente dictamen de iniciativa se centran, con arreglo al asunto del dictamen, en la población de trabajadores de edad avanzada, que se ven amenazados por la exclusión del mercado laboral por motivos de edad, procesos de reestructuración, o distintas transformaciones socioeconómicas, y en aquellos trabajadores que, habiendo alcanzado la edad establecida para la jubilación normal o anticipada, quieren sin embargo seguir trabajando. En estos momentos es necesario prestar especial atención a la diversidad de edades para evitar la discriminación de los trabajadores de más edad en una época de declive económico y pérdida de empleo.

2.4.1 Las estrategias examinadas en el dictamen también se refieren en gran medida a los trabajadores de edad avanzada que quieren volver al mercado laboral y a los jubilados que, por distintos motivos, quieren trabajar de nuevo.

3. Propuestas derivadas del análisis de los datos estadísticos actuales relativos a los trabajadores de edad avanzada en la UE

3.1 A finales de 2005 el número de personas de personas activas laboralmente con edades comprendidas entre 55 y 64 años en la UE ascendía a 22,2 millones. De ese grupo de edad, 1,6 millones de personas estaban oficialmente desempleadas, mientras que 28,5 millones no ejercían ninguna actividad laboral. El aumento de la participación de las personas de edad avanzada en el mercado de trabajo figura entre los objetivos de la Estrategia de Lisboa.

3.2 En la UE-25 la tasa de empleo de las personas de edad avanzada aumentó, pasando del 36,6 % en 2000 al 42,5 % en 2005 (véase el gráfico del anexo 1). Esta tasa aumentó en todos los Estados miembros menos en Polonia y Portugal. En 2005 la tasa de empleo de las personas con edades comprendidas entre 55 y 64 años superó o igualó el objetivo establecido para 2010 en Suecia, Dinamarca, el Reino Unido, Estonia, Finlandia e Irlanda.

3.3 En 2005 la tasa de empleo de las personas de edad avanzada en la UE-25 ascendió al 51,8 % para los hombres, mientras que en el caso de las mujeres de ese grupo de edad ascendió al 33,7 %; no obstante, el aumento de la tasa de empleo durante el periodo 2000-2005 fue mayor para las mujeres (+ 6,8 %) que para los hombres (+ 4,9 %).

3.4 El grupo de personas con edades comprendidas entre 55 y 64 años no es homogéneo desde el punto de vista de su situación en el mercado laboral. El gráfico pone de manifiesto las importantes disparidades en términos de empleo que separan al grupo de personas con edades comprendidas entre 55 y 59 años del grupo de personas con edades comprendidas entre 60 y 64 años. Las tasas de empleo de estos grupos en 2005 ascendieron respectivamente al 55,3 % y al 26,7 %. Tanto para hombres como para mujeres, la diferencia de la tasa de empleo entre el grupo de edad de 55 a 59 años y el grupo de 60 a 64 años, que ascendió al 28,6 %, fue mucho más alta que la diferencia existente entre el grupo de edad de 50 a 54 años y el grupo de edad de 55 a 59 años, que ascendió al 17 %.

3.5 La tasa más elevada de empleo de personas de edad avanzada se registra en Suecia, con tasas de empleo del 79,4 % y del 56,9 % para los grupos de edad de 55-59 años y 60-64, respectivamente. Por el contrario, la tasa más baja se registra en Polonia, con un 32,1 % para el grupo de edad de 55-59 años y en Luxemburgo con un 12,6 % para el grupo de edad de 60-64 años.

3.6 Al analizar los datos recogidos en el anexo 2, en el que se compara la tasa de empleo de las personas de edad avanzada con su nivel de educación, conviene destacar que tanto en el caso de los hombres como de las mujeres, la posibilidad de que las personas de edad avanzada con un alto nivel de educación

sigan trabajando es más elevada que en el caso de las personas con una educación básica. En la UE-25 sólo el 30,8 % de las personas de edad avanzada con el nivel más básico de estudios (en una escala de tres niveles) tiene un empleo. En el caso de las personas de edad avanzada con el nivel más alto de estudios, un 61,8 % tiene un empleo.

3.7 El análisis realizado por el Cedefop de la encuesta europea más reciente sobre la formación profesional continua⁽¹⁾ (FPC) revela que, en casi todos los Estados miembros, la participación de los trabajadores mayores en medidas de FPC es muy inferior a la de los trabajadores más jóvenes. En 2005, en la UE-27, el 24 % de los trabajadores con 55 años o más participó en alguna medida de FPC, mientras que la participación de los trabajadores con edades comprendidas entre los 25 y los 54 años ascendió al 33 %. La baja participación de los trabajadores de edad avanzada en las medidas de FPC es mucho más evidente en el sector de las PYME. En las pequeñas empresas sólo el 13 % de los trabajadores de edad avanzada (55 años o más) participó en alguna medida de FPC. En las tablas del anexo III se recoge información detallada.

3.8 Las personas mayores con edades comprendidas entre los 55 y los 64 años aceptan más frecuentemente trabajos a tiempo parcial que las personas con edades comprendidas entre los 30 y los 49 años (un 22,2 % frente a un 16,8 %). Este tipo de empleo es mucho más frecuente entre las mujeres con edades comprendidas entre los 55 y los 64 años (39,5 %) que entre los hombres del mismo grupo de edad (10,3 %).

3.8.1 Respecto al trabajo autónomo, también suelen ejercerlo más frecuentemente las personas del grupo de 55-64 años que las personas del grupo de 30-49 años (23 % frente al 15,4 %), pero en este caso el porcentaje de hombres es más elevado que el de mujeres, al contrario de lo que ocurre con el trabajo a tiempo parcial.

3.8.2 Teniendo en cuenta la influencia de los principales factores del empleo de las personas de edad avanzada, se ha realizado un análisis por grupos⁽²⁾ sobre seis grupos característicos de países de la UE, en el que ha examinado el impacto de los tres tipos de sistemas aplicados en los Estados miembros a los trabajadores de edad avanzada. Cada uno de ellos fue asociado a una serie de factores clave que influyen en el mercado de trabajo:

- **Sistema I: apoyo del envejecimiento activo;**
- **Sistema II: incentivos financieros** frente a los trabajadores de edad avanzada que abandonen el mercado de trabajo;
- **Sistema III: mecanismos generales** del mercado laboral que contribuyan a adaptar el empleo de trabajadores de edad avanzada a dicho mercado.

(1) CVTS3, Eurostat.

(2) *Active Ageing and Labour Market Trends for Older Workers*, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades – Unidad D1.

3.8.3 El análisis por grupos reveló que el sistema I se aplicaba más en los países nórdicos de la UE, y en menor medida en los nuevos Estados miembros de la UE de Europa Central y del Báltico, así como en los países mediterráneos. El Sistema II se aplicaba más en los países de Europa Occidental (continentales) y del Mediterráneo, mientras que el grupo de países anglosajones aplicaban más el sistema I y, en menor medida, el sistema III.

4. Políticas y modelos procedimentales para resolver los problemas que afrontan los trabajadores de edad avanzada por causa de la edad

Retención de los trabajadores mayores.

4.1 Las políticas y medidas de apoyo presentadas a continuación están dirigidas a los trabajadores mayores de 50 años (e incluso a los mayores de 45 años) que trabajen en PYME o en grandes empresas, así como en el sector de los servicios, y que corran el riesgo de perder su empleo por los siguientes motivos:

- una reestructuración de su empresa o la escasa competitividad de la misma, así como los cambios en el mercado mundial de trabajo y servicios,
- su estado de salud, la necesidad de cuidar de terceras personas,
- la falta de cualificaciones y competencias adecuadas para utilizar las tecnologías modernas, incluidas las TIC,
- debido a su convicción íntima de carecer de capacidades de adaptación, entre las cuales las más importantes son la motivación y la capacidad de aprender.

4.2 Para retener eficazmente a los trabajadores de edad avanzada en el mercado de trabajo es fundamental crear, en el sistema de gestión empresarial, un **mecanismo de anticipación que incluya una evaluación sistemática ya desde la mitad de la carrera laboral, para evitar que un trabajador entre en situación de riesgo**. Este sistema debe contar con el apoyo de una política nacional que favorezca la conservación del empleo y su prolongación, así como el retorno a la actividad profesional de las personas mayores.

4.2.1 Un instrumento importante de apoyo a los trabajadores de edad avanzada, **para identificar la situación o el momento en que es preciso intervenir**, sería la aplicación periódica en las empresas o la ampliación de mecanismos de anticipación, así como la participación en gran medida del mayor número posible de trabajadores en la valoración de las competencias. Este sistema requiere recursos financieros que pueden

proceder de agentes económicos, subvenciones europeas (en particular, el FSE) y recursos públicos.

4.2.1.1 El **balance de competencias** es un procedimiento desarrollado para validar las competencias adquiridas de en formación informal y formal. Transcurrido un cierto número de años, todo trabajador debería tener derecho a revisar sus competencias a través de entrevistas, pruebas y la asistencia de asesores expertos en materia de orientación profesional. La formación adquirida en la práctica podría ser validada por una red nacional de centros públicos, **que ofrezcan una plataforma para el desarrollo profesional ulterior**.

4.2.1.2 El **inventario de capacidades** podría ser realizado por una empresa de consultoría independiente. Si el nivel de competencias del trabajador no es compatible con las posibilidades que el mercado de trabajo ofrece en ese mismo nivel de salarios, la empresa deberá comprometerse a pagar y a organizar las formaciones necesarias para que los trabajadores adquieran las competencias que no tienen, y deberá asumir los costes de las evaluaciones de adaptación; mientras que el trabajador tendrá la obligación de participar en las formaciones y concluir satisfactoriamente el programa.

4.3 Respecto a la cuestión de retener a los trabajadores, es importante formular nuevas funciones profesionales para los trabajadores de edad avanzada en las empresas como, por ejemplo, **tutores, instructores** ⁽¹⁾ (frecuentemente en el sector de la política de contratación) o de **observadores** ⁽²⁾ (*shadowing*), a fin de asegurar la continuidad institucional y los valores de la empresa al instruir y formar a los demás, así como al transmitir diferentes aspectos del capital empresarial a los trabajadores jóvenes y recientemente contratados.

4.4 Una política fundamental para favorecer la retención de trabajadores de edad avanzada en el mercado de trabajo es aplicar **enfoques flexibles** a la jornada laboral y las medidas de remuneración. Se podría responder a la demanda de diferentes «combinaciones» de trabajo y vacaciones con jornadas laborales flexibles, con trabajo a tiempo parcial y con programas de jubilación progresiva. También se podría cambiar la estructura de los paquetes de salarios e impuestos y realizar una distribución proporcional de los beneficios. Otros métodos que han sido introducidos con éxito para retener a los trabajadores son la semana laboral reducida o su conversión en vacaciones adicionales.

4.5 Retener a los trabajadores mayores en las empresas conduce a menudo a situaciones en las que el trabajador tiene que optar, o bien por disfrutar del derecho a una jubilación anticipada, o por permanecer en el mercado laboral.

⁽¹⁾ Se puede definir la **tutoría** como una manera de ayudar a otros sobre la base de experiencias vitales (profesionales) propias. La **instrucción** es un concepto más amplio que puede incluir funciones de tutor, pero también otras funciones. El **instructor** («entrenador») se concentra en el proceso de aprendizaje y la realización de los objetivos vitales del cliente.

⁽²⁾ La función de los **observadores** consiste en que los trabajadores mayores de 50 años realicen un seguimiento durante su trabajo de los trabajadores más jóvenes que ejerzan una determinada profesión. Se trata de un método especialmente útil para familiarizar a los trabajadores jóvenes en procedimientos y acciones cuya existencia o envergadura desconocen.

4.5.1 En estas situaciones, debería aplicarse a los trabajadores una política de incentivos financieros, sociales y organizativos (por ejemplo, la transición a una situación laboral menos incómoda que exija la adquisición de nuevas cualificaciones). Debería establecerse como prioridad el principio de la libertad de elegir cuánto tiempo se quiere seguir en el mercado laboral, que es uno de los pilares de la «flexiguridad».

4.5.2 El Comité considera que la ausencia de un planteamiento conciliador y creativo en relación con los trabajadores que tienen derecho a jubilarse anticipadamente, tiene como resultado que muy pocos de estos trabajadores permanecen en el mercado laboral hasta alcanzar la edad real de jubilación.

4.6 Las **políticas de educación y formación** son fundamentales para retener eficazmente a los trabajadores de edad avanzada, así como para garantizar su productividad. **Lo que debería determinar las oportunidades de un trabajador en el mercado laboral no es la edad, sino sus conocimientos y competencias.**

4.6.1 Entre las principales políticas educativas y de formación que sirven para retener a los trabajadores mayores de 50 años se encuentran las siguientes:

— **la participación e inclusión**, es decir, la participación de trabajadores de edad avanzada en todos los programas de formación impartidos por la empresa y su cooperación para ofrecer formación práctica en el trabajo. Además, los trabajadores mayores con cualificaciones especiales pueden continuar en la empresa después de alcanzar la edad normal de jubilación,

— **los cursos de «reciclaje», impartidos en el lugar de trabajo, sobre tecnologías**, dirigidos a los trabajadores mayores que no pudieron participar en su momento en formaciones sobre el proceso de producción y que se sienten menos involucrados en dicho proceso. El marco de acción común de los interlocutores sociales para el reconocimiento de las competencias y las cualificaciones, la formación permanente y la formación de adultos brindan posibilidades a tal efecto⁽¹⁾,

— **los cursos especializados de informática e Internet para las personas mayores de 50 años**, gracias a los cuales los trabajadores de edad avanzada, jubilados y sus organizacio-

nes se implican en la utilización de TIC. Es fundamental que los cursos se adapten a las necesidades de las personas mayores (por ejemplo, caracteres más grandes, un portal «Web para personas mayores», etc.).

La contratación de trabajadores mayores ¿Cómo recuperarlos y convencerlos para que continúen en la empresa?

4.7 Un aspecto característico es que son las propias empresas las que deben encontrar métodos eficaces para atraer a las personas de edad avanzada ajenas al mercado laboral y convencerlas para que abandonen sus diversas actividades o para que interrumpan su jubilación y retornen al mercado de trabajo.

4.8 Por término medio, un tercio de los jubilados tiene dificultades para vivir con sus ingresos⁽²⁾. Muchos de esos posibles trabajadores fueron víctimas de un sistema de pensiones más bajas y, debido a su edad, les desanima la imposibilidad de encontrar un trabajo. Estos antiguos trabajadores «desafortunados» pueden estar dispuestos a reconvertirse, pero se encuentran fuera del mercado de trabajo desde hace varios años y posiblemente han abandonado toda intención de reintegrarse.

4.8.1 Sin duda, conviene paliar el hecho de que «por término medio, un tercio de los jubilados tiene dificultades para vivir con sus ingresos», mejorando un sistema de jubilaciones estable y solidario, garantizado por la financiación a través del empleo de todas las capacidades humanas disponibles.

4.9 Entre estas personas que pueden reintegrarse en el mercado de trabajo se encuentran igualmente jubilados cuyos hijos ya han abandonado el hogar y que repentinamente disponen de más tiempo y quieren tener una ocupación o ingresos adicionales.

4.10 Por lo tanto, es fundamental informar a esas personas de las oportunidades existentes y luego dirigirse a ellas personalmente para animarles a ponerse en contacto con las empresas, inscribirles en algún tipo de formación permanente e incitarles a asistir a cursos o formaciones organizadas con el fin de atraerlos al mercado de trabajo.

Estos objetivos se pueden conseguir gracias a:

— seminarios informativos consagrados a cuestiones de interés para las personas mayores;

— ferias del trabajo y las carreras profesionales, incluidos los «cafés para mayores de 50 años» o los centros de trabajo dirigidos a las personas mayores;

(1) Dictamen del CESE de 22 de octubre de 2008 sobre el tema «Creación del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación Profesionales (ECVET)»; ponente: Sra. LE NOUAIL-MARLIÈRE (CESE 1678/2008). Dictamen sobre el tema «Aprendizaje permanente»; ponente: Sr. RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (DO C 175 de 27.7.2007). Dictamen sobre el tema «Aprendizaje de adultos»; ponente: Sra. HEINISCH, copONENTES: Sra. LE NOUAIL MARLIÈRE y Sr. RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO (DO C 204 de 9.8.2008).

(2) B. McIntosh, *An Employer's Guide to Older Workers* («Guía del empleador sobre los trabajadores de edad avanzada»).

- anuncios en lugares frecuentados por personas mayores, en sus medios de comunicación favoritos; en estas iniciativas es preciso evitar el uso de expresiones que puedan resultar peyorativas para esas personas: «de edad avanzada», «jubilado», etc., y utilizar, por el contrario, términos como «maduro», «con experiencia», «sólido», etc.;
- creación de «grupos de trabajo de trabajadores mayores» en las empresas con el fin de elaborar iniciativas adecuadas para atraer a personas mayores con experiencia; también se pueden organizar fiestas en los locales de las empresas e invitar a jubilados y antiguos trabajadores, así como animar a esas personas con correo personalizado o con conversaciones telefónicas a que se reincorporen a la empresa, etc.

4.11 El éxito de la contratación de las personas mayores depende en gran medida del **trabajo realizado en forma de redes**. Las empresas, administraciones, interlocutores sociales y otras partes interesadas pueden formar parte de esas redes en ciudades, regiones y países, así como extenderse para incluir asociaciones internacionales.

4.11.1 La misión más importante de esas redes ha de ser cambiar la mentalidad de la sociedad sobre lo importante que es prolongar la vida laboral y establecer condiciones adecuadas para convencer a los trabajadores mayores de 50 años y a los empresarios de que deben confiar en su capacidad de «mantenerse al día».

4.11.2 Estas redes también servirían para informar a los empleadores sobre las ventajas de contratar a trabajadores mayores de 50 años y presionar para que las políticas nacionales introduzcan cambios y desarrollos sistemas de empleo que apoyen a los trabajadores que prolonguen su vida activa y a los empleadores que adapten sus sistemas de recursos humanos a las necesidades de los trabajadores mayores.

4.11.3 Simultáneamente, esas redes podrían contribuir a difundir y desarrollar «buenas prácticas» y a identificar las competencias clave.

5. La gestión de la diversidad como un posible método para resolver el problema del empleo de las personas mayores

5.1 Los estudios demuestran que la diversidad puede mejorar el rendimiento de ciertas tareas realizadas por un grupo de trabajo, puesto que introduce una amplia variedad de información, recursos y enfoques para la toma de decisiones que, a su vez, consiguen mejores resultados.

5.1.1 Anteriormente se creía que la diversidad de edades o razas en la mano de obra podía ocasionar conflictos. Sin embargo, estas dificultades pueden resolverse si se imparten cursos

de concienciación a los trabajadores y se les anima a trabajar en equipos diversificados con el fin de superar sus prejuicios.

5.2 En muchas empresas europeas bastante conocidas se aplica la regla de **«gestión de la diversidad = gestión de la productividad»**. El objetivo de gestionar la diversidad de la mano de obra es crear un mecanismo en el que todos los trabajadores puedan contribuir plenamente, gracias a la excelencia de su trabajo, a la organización y al progreso.

5.3 Los programas de diversidad en los que se valoran las diferentes cualificaciones profesionales de los trabajadores y se atraen y conservan a los trabajadores mejor cualificados consideran que la igualdad de oportunidades es uno de los principales aspectos de la estrategia de gestión de los recursos humanos. Las prácticas antidiscriminatorias de la gestión de la diversidad cada vez gozan de más reconocimiento como instrumentos de gestión para aumentar la eficacia y la productividad. Una de las prioridades de la Organización Internacional del Trabajo es definir la relación entre igualdad de trato y rendimiento económico.

5.4 Al analizar los modelos y políticas de apoyo a los trabajadores mayores descritos en el punto 4 se puede afirmar que la trayectoria de su desarrollo puede evolucionar con éxito hacia la gestión de la diversificación por edades y la gestión de la diversidad de competencias. **Conviene destacar que la gestión de la edad empieza prácticamente desde el inicio de la carrera profesional.**

5.5 Las empresas que aplican **una gestión de la diversidad de edades** contratan o reagrupan en el seno de la empresa a un cierto número de personas mayores tanto para garantizar la «mezcla» de edades como para paliar la escasez de trabajadores cualificados. El objetivo es combinar los diferentes grupos de edad, cualificaciones, culturas y competencias.

5.6 La **gestión de la diversidad de competencias** se realiza a través del reconocimiento y valoración de diferentes competencias profesionales de los trabajadores de más edad y más jóvenes; además, incluye medidas para atraer y retener a los trabajadores con las mejores cualificaciones.

5.7 La utilización de las técnicas de gestión de la edad tiene las siguientes **ventajas**:

- aumento de las competencias generales de la mano de obra y de su receptividad a la innovación;
- la presencia de trabajadores mayores bien remunerados en las empresas favorece que los trabajadores más jóvenes reconozcan el mayor potencial que tienen sus carreras profesionales;

- mejor calidad y organización de los productos y servicios;
- garantía de un nivel adecuado de competencias, del potencial de desarrollo profesional y de las posibilidades ofrecidas por la reagrupación interna de los trabajadores.

5.8 De acuerdo con la Fundación de Dublín (¹), los **factores para que la gestión de la edad en las empresas tenga éxito** son los siguientes:

- toma de conciencia sobre cuestiones relacionadas con la edad,
- existencia de un marco político nacional que apoye la gestión de la edad,
- planificación y aplicación prudentes,
- cooperación de todas las partes interesadas en concienciar sobre cuestiones relacionadas con la edad,
- evaluación y estimación de los costes y beneficios.

6. **Ámbitos de buenas prácticas para la aplicación y desarrollo en la UE de políticas y modelos de apoyo a los trabajadores mayores**

Con el fin de desarrollar y aplicar en la UE modelos y políticas de apoyo a los trabajadores mayores, se pueden intercambiar y aplicar las siguientes buenas prácticas:

- participación de los interlocutores sociales en la negociación de medidas relativas a los **trabajadores de edad avanzada en los convenios colectivos celebrados a escala empresarial, sectorial o intersectorial**; estas medidas pueden incluir pactos sociales, disposiciones específicas en reglamentos laborales y otros acuerdos bilaterales o multilaterales;
- participación de todas las partes interesadas en la elaboración y redacción de **normas jurídicas nacionales (y europeas)** encaminadas a animar a los trabajadores de 50 años o

más a permanecer en el mercado de trabajo y a estimular a los empleadores para que conserven en la empresa o contraten a personas de edad avanzada;

- diseño y aplicación de sistemas y estructuras de redes encaminadas a **identificar situaciones y factores característicos generales de los trabajadores de edad avanzada**;
- **gestión de la diversidad en las empresas** (o en los grupos de empresas) **orientada a grupos de edad concretos de trabajadores mayores** (entre otros, la gestión de la diversidad de edad o la gestión de la diversidad de competencias);
- **aplicación de modelos de sistemas de asesoramiento para los trabajadores de más de 50 años y sus empleadores**, que se centren en desarrollar subsistemas para evaluar la necesidad de competencias de los trabajadores en determinados sectores, empresas, regiones e, incluso, países;
- utilización de sistemas de **asesoramiento para los trabajadores** en el ámbito de la **planificación de formaciones, cursos y otras medidas educativas y de perfeccionamiento**, en particular aquellas dirigidas a las personas mayores;
- desarrollo de sistemas de **asesoramiento para las empresas y los directivos en materia de mejora de la adaptabilidad, competitividad y productividad de las empresas** durante períodos de transición inducidos por la gestión de la diversidad de edad o la gestión de los recursos humanos con utilización de las tecnologías de la información;
- **creación y desarrollo de estructuras y sistemas de redes** (sectoriales, territoriales, combinadas, de agrupación de representantes de las partes interesadas, etc.) y **observatorios de las competencias y puestos de trabajo** que supervisen el acceso de las personas mayores al mercado de trabajo (teniendo en cuenta sus aptitudes) y los procesos de reestructuración. Estos observatorios pueden abarcar sectores, unidades territoriales o regiones (incluso transfronterizas).

Bruselas, 25 de marzo de 2009.

El Presidente
del Comité Económico y Social Europeo
Mario SEPI

⁽¹⁾ *Presentation of Database on Employment Initiatives for an Ageing Workforce* (Presentación de la base de datos sobre iniciativas de empleo de la mano de obra en proceso de envejecimiento), Gerlinde Ziniel, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.